

Tiêu chí quản lý thành công các dự án đối tác công tư: Kinh nghiệm quốc tế và vận dụng ở Việt Nam

PHẠM QUỐC TRƯỜNG*

Một nhân tố rất quan trọng đóng góp vào thành công chung của dự án theo hình thức đối tác công tư (Public Private Partnership - PPP) và không thể xem nhẹ, đó là hoạt động “Quản lý dự án”. Tuy nhiên, trong thực tiễn và kể cả các nghiên cứu, cũng như tài liệu quy phạm, thì nội dung quản lý dự án rất ít được chú ý trong triển khai thực hiện dự án PPP. Bài viết tổng quan kinh nghiệm thành công trong quản lý dự án PPP của các chuyên gia quốc tế, từ đó xem xét các tiêu chí Quản lý dự án PPP thành công chung có thể sử dụng được trong bối cảnh và thực tiễn áp dụng ở Việt Nam.

KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ TIÊU CHÍ QUẢN LÝ THÀNH CÔNG DỰ ÁN PPP

Quản lý dự án PPP là quản lý cả quá trình thực hiện dự án, bao gồm các giai đoạn: (1) Hình thành dự án; (2) Triển khai thực hiện; (3) Vận hành khai thác; là việc áp dụng kiến thức, kỹ năng, công cụ và kỹ thuật cho các hoạt động của dự án để đáp ứng các yêu cầu của dự án. Người quản lý dự án thành công cần giữ cân bằng giữa các ràng buộc, để chất lượng của dự án không bị ảnh hưởng. Mỗi dự án phải tuân theo từng bước một cách hợp lý, đầu tiên khi được tiến hành phải ở cấp độ dự án và sau đó lặp lại cho từng nhiệm vụ hoặc nhiệm vụ phụ chi tiết hơn. Duy trì thành công của một dự án xây dựng được xác định bởi 4 khía cạnh: (1) Đặc điểm của dự án; (2) Sắp xếp theo quy trình; (3) Người tham gia dự án; (4) Tương tác các quá trình (tổng kết của Chua và cộng sự, 1999). Tiêu chí đánh giá được xác định bởi năm nhân tố: (1) Đối môi; (2) Tương thích với phương pháp hoạt động; (3) Khả năng cung cấp; (4) Linh hoạt; (5) Chuyển giao rủi ro (Blackwell, 2000 sử dụng trong đánh giá các dự án PFI (Private Finance Initiative) ở Vương quốc Anh.

Thập kỷ vừa qua đã chứng kiến một lượng nghiên cứu đáng kể về các yếu tố quan trọng góp phần thực hiện thành công các dự án PPP cả ở các nước đã phát triển và đang phát triển (Osei-Kyei, R. và cộng sự, 2016). Mặc dù tồn tại rất nhiều tài liệu về tiêu chí thành công của dự án, nhưng những tài liệu này chủ yếu tập trung vào các dự án xây dựng truyền thống (Frodell và cộng sự, 2008; Al-Tmeemy và cộng sự, 2011). Tuy nhiên, khi xem xét đặc điểm của các dự án PPP, có thể các tiêu chí thành công của chúng sẽ khác với các dự án được đầu tư theo truyền thống (Skietrys và cộng sự, 2008).

Các nhân tố thành công của dự án PPP

Hard Castle, C., Edwards, P. J., Akintoye, A. và Li, B (2005) đã nghiên cứu thiết kế và quản lý khảo sát, theo đó các yếu tố thành công cốt lõi (Critical Success Factors - CSF) đã được đưa vào một công cụ khảo sát câu hỏi để cập rộng hơn các vấn đề liên quan đến các dự án PFI/PPP ở Anh. Các yếu tố quan trọng để các dự án PPP/PFI của Vương quốc Anh thành công được tổng hợp ở Bảng 1. Phân tích nhân tố của CSF cho các dự án PPP/PFI được sử dụng để xác định một số lượng các nhóm yếu tố có thể được sử dụng để đại diện cho mối quan hệ giữa các tập hợp của nhiều biến liên quan đến nhau.

Từ khảo sát đánh giá và tổng hợp như trên, tác giả cho rằng, mặc dù tất cả các CSF trên danh nghĩa được coi là trọng yếu trong các tài liệu, phân tích cho thấy các CSF có thể được nhóm thành 5 yếu tố chính như sau:

- Nhóm nhân tố 1 đại diện cho mua sắm hiệu quả.
- Nhóm nhân tố 2 đại diện cho khả năng thực hiện dự án.

*ThS., Công ty Cổ phần Tư vấn và Quản lý dự án Việt Long

BẢNG 1: TÓM TẮT CÁC CSF CHO CÁC DỰ ÁN PPP

Yếu tố ảnh hưởng công quan trọng	Kết quả
1 Tập đoàn tư nhân mạnh	Đáp ứng tính chất dự án PPP về kinh nghiệm, tài chính và thời gian, khả năng thực hiện dự án thành công
2 Phân bổ rủi ro phù hợp và chia sẻ rủi ro	Chia sẻ công bằng, phù hợp với bên có năng lực quản lý và sử lý, đảm bảo tính pháp lý
3 Quy trình mua sắm cạnh tranh	Tránh lợi ích nhóm và công bằng
4 Cam kết/trách nhiệm của khu vực công/tư	Đảm bảo sự rõ ràng và trách nhiệm
5 Đánh giá chi phí/lợi ích kỹ lưỡng và thực tế	Đảm bảo giá trị tiền, suất đầu tư và phù hợp cho người sử dụng
6 Dự án kỹ thuật khả thi	Không phát sinh chi phí liên quan, hạn chế mọi sự không chắc chắn trong dự án
7 Minh bạch trong quá trình mua sắm	Đảm bảo tính cạnh tranh, là một trong các yếu tố đảm bảo hiệu quả dự án
8 Quản trị tốt	Hỗ trợ cấu trúc thể chế cho dự án PPP, cơ quan nhà nước là cơ sở để dự án thành công
9 Khung pháp lý thuận lợi	Không bị hạn chế pháp lý quá mức cho nhà đầu tư, thu hút các nhà đầu tư nước ngoài
10 Thị trường tài chính khả dụng	Huy động nguồn lực tài chính dễ dàng, phù hợp để huy động cho dự án
11 Hỗ trợ chính trị	Nhà đầu tư yên tâm và tự tin khi quyết định đầu tư vào dự án
12 Mục tiêu đa lợi ích	Các bên đều hưởng lợi từ dự án, xem xét các mục tiêu kinh doanh của nhà đầu tư
13 Sự tham gia của chính phủ bằng cách cung cấp bảo lãnh	Đảm bảo cho nhà đầu tư trong quá trình đầu tư và khai thác, các khoản đầu tư được bảo vệ
14 Chính sách kinh tế lành mạnh	Loại bỏ được chi phí không chính thống, làm tăng cơ hội thành công cho nhà đầu tư
15 Môi trường kinh tế vĩ mô ổn định	Đảm bảo giá trị tiền và ngoại tệ, tăng độ tin cậy cho các nhà đầu tư
16 Tổ chức tốt	Quan hệ giữa các bên được bền vững
17 Quyền hạn chung giữa khu vực công và tư nhân	Tôn trọng lẫn nhau vì người sử dụng và hiệu quả của dự án
18 Hỗ trợ xã hội	Dự án được suôn sẻ, ví dụ như thu hồi đất
19 Chuyển giao công nghệ	Nâng cao chất lượng công nghệ

Nguồn: Tác giả nghiên cứu tổng hợp

c) Nhóm nhân tố 3 đại diện cho bảo lãnh chính phủ.
 d) Nhóm nhân tố 4 đại diện cho điều kiện kinh tế thuận lợi.

e) Nhóm nhân tố 5 đại diện cho thị trường tài chính khả dụng.

Một dự án thành công có thể được xem là mang lại nhiều lợi ích rộng cho xã hội, bao gồm: nâng cao năng lực chính phủ; đổi mới trong việc cung cấp dịch vụ công cộng; giảm chi phí và thời gian thực hiện dự án; chuyển nhiều rủi ro cho tư nhân, đảm bảo giá trị đồng tiền cho người nộp thuế.

Tiêu chí để dự án PPP thành công

Về quan điểm của nhà quản lý, các CSF thực sự là động lực để đạt được kết quả dự án thành công. Bên cạnh đó, tiêu chí thành công là kết quả thành công của các dự án và chúng thuộc về thông số để đo lường sự thành công. Về mặt kỹ thuật, để xác định thành công của các dự án PPP, tiêu chí thành công cho các dự án của các dự án PPP, tiêu chí thành công cho các dự án PPP đóng vai trò là các biến phụ thuộc, trong khi các CSF cho các dự án PPP trở thành các biến độc lập (Osci-Kycyi, R. và cộng sự, 2016).

Đánh giá tiêu chí thành công cho các dự án PPP, các chuyên gia cung cấp thông tin phong phú về các tiêu chí thành công cho các dự án PPP. Điều này là do nhiều quốc gia bắt đầu phát triển thị trường PPP, đặc biệt là các khu vực đang phát triển (World Bank, 2015). Quan trọng nhất, sự phức tạp của các yếu tố quyết định tính thành công thường đòi hỏi các chuyên gia có kinh nghiệm đầy đủ trong thực tiễn/hoặc nghiên cứu về quản lý dự án PPP như Osci-Kycyi, R. và cộng sự (2016) đã tổng hợp trong Bảng 2.

Osci-Kycyi, R. và cộng sự (2016) cho rằng, họ không tập trung vào một lĩnh vực cụ thể của các dự án PPP. Điều này là do nghiên cứu của họ chỉ tìm cách làm nổi bật các tiêu chí quan trọng cho sự thành công của các dự án PPP nói chung. Các tác giả cũng lưu ý trong tương lai, nghiên cứu nên được thực hiện ở một quốc gia/

BẢNG 2: BỘ TIÊU CHÍ THÀNH CÔNG CHO CÁC DỰ ÁN PPP

Chỉ thành công của dự án PPP	Diễn giải
Các vụ kiện tụng và tranh chấp	Các vụ kiện và tranh chấp hợp đồng được giảm thiểu trong suốt vòng đời dự án
Các cuộc biểu tình công và chính trị	Việc giảm kích động và biểu tình thường phát sinh do tăng thuế, thiếu minh bạch, tham nhũng...
Rủi ro về hiệu quả	Rủi ro được xác định đúng. Cơ chế chia sẻ và chuyển giao rủi ro được các bên nhà nước và tư nhân thực hiện một cách hiệu quả
Bàn giao công nghệ mới và đổi mới	Kiến thức kỹ thuật và đổi mới được chia sẻ hiệu quả giữa các bên liên quan, đặc biệt là với các cán bộ địa phương
Chất lượng môi trường	Dự án không ảnh hưởng đến sức khỏe và sự an toàn của người cư ngụ hoặc môi trường
Liên hệ và hợp tác	Mối quan hệ thân mật và sự phối hợp được thiết lập tốt được thiết lập giữa các bên liên quan
Đạt các thông số kỹ thuật đầu ra	Dự án đáp ứng các tiêu chuẩn/ yêu cầu đầu ra và bàn giao
Hộ ngân sách	Dự án được xây dựng theo chi phí ước tính và không có bất kỳ chi phí hoạt động nào vượt quá
Hết thời gian	Dự án được xây dựng vào/trước thời gian biểu để vận hành
Nhu cầu về cơ sở hạ tầng công cộng	Một dự án PPP được triển khai đáp ứng đầy đủ nhu cầu về một cơ sở/dịch vụ công cộng
Đạt sinh lời	Thu nhập/lợi nhuận liên tục được nhận bởi các bên trong quá trình vận hành dự án
Đạt kinh tế	Dự án đóng góp cho sự phát triển kinh tế của cộng đồng, trong đó dự án được phát triển
Chi phí vòng đời	Chi phí vòng đời thấp hơn được thực hiện, giúp nâng cao giá trị tiền của dự án
Chi phí hành chính	Chi phí thấp hơn phát sinh bởi khu vực công trong việc điều hành dự án, vì rủi ro lớn của dự án được phân bổ cho khu vực tư nhân
Đạt dịch vụ đáng giá và chất lượng	Dịch vụ dự án liên tục và không bị gián đoạn được cung cấp và theo sự hài lòng của người dùng

Nguồn: Tác giả tổng hợp theo Osei-Kyei, R và cộng sự (2016)

ẾT QUẢ PHÂN TÍCH THANG ĐO CHO NHÂN TỐ NĂNG LỰC QUẢN LÝ

Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan với biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Thang đo: ALPHA = 0,977			
41,062	61,014	0,851	0,978
41,161	59,469	0,863	0,978
41,062	60,978	0,854	0,978
41,071	60,571	0,910	0,977
41,107	59,772	0,916	0,977
41,098	58,990	0,891	0,977
41,179	58,905	0,907	0,977
41,214	58,422	0,933	0,976
41,143	59,493	0,897	0,977
41,027	60,603	0,912	0,977
41,018	59,892	0,875	0,978

Nguồn: Tác giả tính toán theo số liệu khảo sát

khu vực cụ thể bằng cách sử dụng cả khảo sát trực tiếp và gián tiếp. Khi đó, sẽ tăng tỷ lệ phản hồi và cung cấp sự hiểu biết tốt hơn nhiều về các tiêu chí thành công của dự án PPP theo quan điểm của một quốc gia/khu vực cụ thể, do thực tiễn và kinh nghiệm của PPP khác nhau giữa các quốc gia.

THỰC TIỄN Ở VIỆT NAM

Tại Việt Nam, thị trường PPP so với thế giới mới bắt đầu hình thành. Để có khung pháp lý ổn định cho các hợp đồng PPP dài hạn, nhiều rủi ro, quy mô lớn, ngày 18/6/2020, tại kỳ họp thứ 9, Quốc hội chính thức thông qua Luật Đầu tư theo phương thức đối tác công tư, nhưng phải đến ngày 01/01/2021, Luật mới có hiệu lực thi hành. Do đó, Nghị định số 63/2018/NĐ-CP, ngày 04/5/2018 là văn bản có giá trị dưới luật đang điều chỉnh PPP. Vì vậy, việc hoạch định và phát triển các dự án theo hình thức PPP vẫn còn nhiều khó khăn.

Trong giai đoạn từ năm 1990 đến năm 2014, đã có 95 dự án PPP hoàn thành thu xếp tài chính, trong đó: hầu hết các dự án PPP thuộc ngành điện (75 dự án); khu vực cảng biển (7 dự án); lĩnh vực viễn thông (4 dự án); dự án nước (4 dự án). Rõ ràng số lượng các dự án PPP trong các lĩnh vực khác ngoài ngành điện đang ở mức độ hạn chế (Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật Bản (Japan International Cooperation Agency - JICA), 2017).

Tất cả các dự án tại Việt Nam phải tuân theo pháp luật hiện hành. Một trong những khó khăn với các dự án PPP là những quy định pháp luật hiện hành chủ yếu nhắm đến các dự án không thuộc mô hình PPP, nhưng các dự án PPP lại phải tuân thủ theo. Bởi vì hai lý do: (1) Quy định về PPP dẫn chiếu đến các luật khác đó; (2) Một luật trong bất kỳ lĩnh vực nào cũng có thứ tự ưu tiên áp dụng cao hơn Nghị định PPP.

Tác giả đã có một khảo sát bằng bảng hỏi, được khảo sát từ 150 cán bộ làm công tác quản lý nhà nước (năm 2019) tham gia hoặc hiểu biết về PPP. Phân tích hồi quy đa biến bằng phần mềm SPSS.20, cho thấy các nhân tố gồm: (i) Thiếu văn bản pháp luật về PPP; (ii) Vận dụng và thực hiện văn bản pháp luật về PPP; (iii) Năng lực cán bộ thực hiện: có ảnh hưởng rất lớn đến "Quản lý dự án PPP" - năng lực quản lý (NLQL)

Phân tích nhân tố trong biến độc lập (Bảng 3 và Bảng 4) để xem xét một cách cụ thể sự tác động của các nhân tố đến NLQL. Kiểm định phương sai của phần dư không đối bằng độ thị phân tán của giá trị dự báo đã được chuẩn hóa (Std. predicted value) và phần dư đã được chuẩn hóa (Std. residual). Kết quả cho thấy, các giá trị phần dư phân tán một cách ngẫu nhiên trong một phạm vi quanh trục 0 (giá trị trung bình của phần dư). Tần số của phần dư chuẩn hóa cho thấy, phân phối của phần dư xấp xỉ chuẩn (Mean bằng 0 và độ lệch chuẩn Std.Dev. = 0,977).

Kết quả phân tích nhân tố cho thấy hệ số Durbin - Watson = 0,897 gần bằng 1, cho phép kết luận, không có hiện tượng tự tương quan giữa các phần dư. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý dự án được thể hiện Bảng 4, có thể xem như là các chỉ tiêu đánh giá trong quản lý.

Một cơ chế đầu tư PPP tốt cần bắt đầu với một hệ thống pháp luật tốt. Trong thời gian chờ đợi Luật Đầu tư theo PPP có hiệu lực, chúng ta cần giữ được động lực hiện có đối với chương trình PPP.

ĐỀ XUẤT CÁC CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ

Mặc dù dự án đầu tư theo truyền thống được nhiều nhà quản lý nghiên cứu các chỉ tiêu. Tuy nhiên, tiêu chí thành công truyền thống không kết hợp đầy đủ việc thực hiện đúng các dự án xây dựng, mà chủ yếu tập trung vào đóng góp lợi nhuận. Đồng thời, các biện pháp truyền thống hướng đến sự hài lòng của khách hàng và nhà thầu dự án, mà ít xem xét các bên liên quan bên ngoài khác. Do đó, các nhà quản lý dự án luôn cần thiết phải thiết lập một bộ tiêu chí thành công rõ ràng, tích hợp cả các biện pháp khách quan và chủ quan để đánh giá đúng thành công của dự án xây dựng (Cox và cộng sự, 2003). Do đó, xây dựng tiêu chí quản lý thành công dự án với đầy đủ mức độ phức tạp và giá trị của các dự án PPP (Bảng 5) là mục tiêu đặt ra của nghiên cứu.

Các nội dung chính quản lý dự án PPP, cần thiết phải quy định cấp quốc gia, nhằm đảm bảo tính ổn định trong quản lý và thực hiện dự án PPP tại Việt Nam. Đồng thời, cũng là đáp ứng các hiệp định thương mại (FTA), mà Việt Nam đã ký kết với các quốc gia trên thế giới. Khung pháp lý thuận lợi cho phép

BẢNG 4: CÁC HOẠT ĐỘNG THỰC HIỆN DỰ ÁN THEO HÌNH THỨC PPP

TT	Ký hiệu mẫu	Nội dung	Thuộc nhóm
1	C2.4.TT 1	Quy hoạch phát triển dự án PPP	1
2	C2.4.TT 2	Trình tự, thủ tục đề xuất dự án	1
3	C2.4.TT 4	Tổ chức lựa chọn nhà đầu tư	2
4	C2.4.TT 6	Chuẩn bị mặt bằng xây dựng	2
5	C2.4.TT 7	Thương thảo hợp đồng dự án	2
6	C2.4.TT 8	Tính minh bạch của các dự án PPP	1
7	C2.4.TT 12	Báo cáo giám sát đánh giá dự án	3
8	C2.4.TT 13	Bảo hành, bảo trì và vận hành dự án	3
9	C2.4.TT 14	Quyết toán dự án hoàn thành	3
10	C2.4.TT 22	Chia sẻ rủi ro giữa các bên trong dự án	2
11	C2.4.TT 26	Sự cần thiết của một bộ luật về PPP	1

Nguồn: Tác giả tính toán theo số liệu khảo sát

BẢNG 5: ĐỀ XUẤT CÁC NỘI DUNG CHÍNH QUẢN LÝ DỰ ÁN PPP

Trình tự	Nội dung	Quy định tiêu chuẩn
Chương 1	Hoạch định và xác định dự án	TCVN: 3P.001 (năm)
Chương 2	Sàng lọc và lựa chọn dự án	TCVN: 3P.002 (năm)
Chương 3	Phân tích tính khả thi	TCVN: 3P.003 (năm)
Chương 4	Đánh giá và xếp loại dự án ưu tiên	TCVN: 3P.004 (năm)
Chương 5	Xác định cấu trúc hợp đồng dự án	TCVN: 3P.005 (năm)
Chương 6	Phân tích, tổng hợp và phân bổ rủi ro	TCVN: 3P.006 (năm)
Chương 7	Phân tích giá trị tiền và sự tham gia của các bên liên quan	TCVN: 3P.007 (năm)
Chương 8	Xác định các thông số kỹ thuật đầu ra	TCVN: 3P.008 (năm)
Chương 9	Quản lý các hợp đồng trong dự án	TCVN: 3P.009 (năm)
Chương 10	Vận hành và bảo trì	TCVN: 3P.010 (năm)
Chương 11	Tranh chấp và giải quyết tranh chấp	TCVN: 3P.011 (năm)
Chương 12	Bàn giao cho Nhà nước	TCVN: 3P.012 (năm)

Nguồn: Tác giả nghiên cứu đề xuất

phát triển dự án PPP, mà không bị hạn chế pháp lý quá mức đối với sự tham gia của khu vực tư nhân. Một khung rủi ro thích hợp sẽ đảm bảo tình trạng pháp lý cho thực hiện dự án.

Kế tiếp đề xuất các nội dung chính quản lý dự án PPP, nghiên cứu còn hướng vào xác định các thông số kỹ thuật đầu ra của dự án làm trọng tâm trong quá trình quản lý (Bảng 6).

Trong gia đoạn chuẩn bị các đề xuất, các nhà thầu có thể yêu cầu chính quyền địa phương làm rõ một số vấn đề trong đặc điểm kỹ thuật đầu ra, trừ khi điều này liên quan đến vấn đề niềm tin thương mại đối với một nhà thầu cá nhân. Việc làm rõ thông tin được cung cấp

BẢNG 6: TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ QUẢN LÝ DỰ ÁN PPP

1	Nội dung của thiết kế, xây dựng, bảo trì	Đặc điểm kỹ thuật đầu ra, chính quyền địa phương nên thực hiện nghiên cứu và tham vấn đầy đủ để có thể xác nhận phạm vi công việc rõ ràng cho từng trường, đồng ý các ưu tiên của dự án, được thiết lập theo nghĩa rộng các tiêu chuẩn cơ sở và dịch vụ cần đạt được.
2	Chất lượng thiết kế	Thiết kế cần phải tính đến các phát triển tiềm năng trong lĩnh vực và các dịch vụ khác có thể được cung cấp thông qua dự án.
3	Khả năng tiếp cận	Cung cấp một môi trường dễ tiếp cận cho người dùng đòi hỏi nhiều hơn là quyền truy cập cho những người đặc biệt.
4	Phân bổ rủi ro	Phân bổ rủi ro phù hợp giữa chính quyền địa phương và tập đoàn là một yếu tố thiết yếu của dự án PPP. Chính quyền địa phương cần xác định rủi ro và trách nhiệm ở giai đoạn thẩm định quyền chọn: điều này có thể được thực hiện thông qua một loạt các cơ chế, chẳng hạn như hội thảo rủi ro với các bên liên quan.
5	Quản lý rủi ro	Cần phải cẩn thận trong việc soạn thảo các đặc điểm kỹ thuật đầu ra để chuyển rủi ro, mà không phải chịu một phát sinh chi phí không tương xứng. Để quản lý điều này, chính quyền địa phương cần làm rõ trong mô tả kỹ thuật đầu ra rằng, toàn bộ rủi ro sẽ không được thông qua cho đến khi nhà thầu đã thực hiện một cuộc khảo sát đầy đủ trong giai đoạn xây dựng.
6	Giá cả phải chăng	Dự án phải có giá cả phải chăng và mang lại giá trị đồng tiền cho chính quyền địa phương. Một ước tính của tất cả các chi phí dự án, bao gồm: chi phí phát triển, thiết kế và xây dựng, chi phí vận hành hàng năm, toàn bộ chi phí bảo trì vòng đời và chi phí chuyển rủi ro.
7	Đầu vào và đầu ra	Cần phải tìm sự cân bằng tối ưu giữa quá mức hỗ trợ trong việc nêu rõ đầu ra và quá tập trung hoặc tập trung vào đầu vào. Khi các kết quả đầu ra được quyết định, nhiệm vụ của nhà thầu là xác định các đầu vào cần thiết, bao gồm cả cơ sở hạ tầng và kỹ năng, để đạt được kết quả cuối cùng này.
8	Tiêu chuẩn thực hiện	Chính quyền địa phương cần xác định rõ các tiêu chuẩn thực hiện cần thiết cho các cơ sở và dịch vụ. Các tiêu chuẩn như vậy có thể được phát triển từ các chính sách của chính quyền địa phương, các tiêu chuẩn chính thức và không chính thức.
9	Dịch vụ tạm thời	Chính quyền nên xem xét ngày bắt đầu dịch vụ được đề xuất cho dự án PPP và xác định xem tất cả các hạng mục của nó cần phải có sẵn đồng thời hay không. Trong trường hợp bắt đầu dịch vụ theo giai đoạn, trong đó các hạng mục được hoàn thành như là một phần của toàn bộ dự án. Các dịch vụ tạm thời sẽ được cung cấp cho đến khi bắt đầu dịch vụ đầy đủ.

Nguồn: Tác giả nghiên cứu đề xuất

phải được chia sẻ cho tất cả các nhà thầu. Đây là một thông lệ tốt và sẽ đảm bảo rằng, tất cả các nhà thầu đang làm việc

với một đặc điểm kỹ thuật đầu ra rõ ràng và giảm thiểu nhu cầu làm rõ sau này, cũng các rủi ro liên quan đến trì hoãn thời gian và chi phí bổ sung. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Chính phủ (2018). *Nghị định số 63/2018/NĐ-CP, ngày 04/5/2018 về đầu tư theo hình thức đối tác công tư*
2. JICA (2017). *Báo cáo Khảo sát VGF cho các dự án PPP tại Việt Nam*
3. Al-Tmeemy, S. M. H. M., Abdul-Rahman, H., Harun, Z. (2011). Future criteria for success of building projects in Malaysia, *International Journal of Project Management*, 29(3), 33-348
4. Blackwell, M. (2000). *PFI/PPP and Property*, Chandos Publishing, Oxford, U. K
5. Cox, R. F., Issa, R. R. A., Ahrens, D. (2003). Management's perception of key performance indicators for construction, *Journal of Construction Engineering and Management*, 129(2), 142-151
6. Frodell, M., Josephson, P. E., Lindahl, G. (2008). Swedish construction clients' views on project success and measuring performance, *Journal of Engineering, Design and Technology*, 6(1), 21-32
7. Hardcastle, C., Edwards, P. J, Akintoye, A. and Li, B (2005). Critical Success factors (CSF) for PPP/PFI projects in the UK construction industry: A Factor analysis approach, *Journal Construction Management and Economics*, 23(5)
8. Mohr, J. and Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behaviour, and Conflict Resolution Technique, *Strategic Management Journal*, 15, 135-152
9. Osei - Kyei, R. Chan, P. C., Javed, A. A. and Ameyaw, E. E. (2016). Critical success criteria for PPP projects: International experts' opinion, *International Journal of Property Management*, 21(1), 8-100
10. World Bank (2015). *Private participation in infrastructure (PPI). Regional Snapshots*, Washington, DC